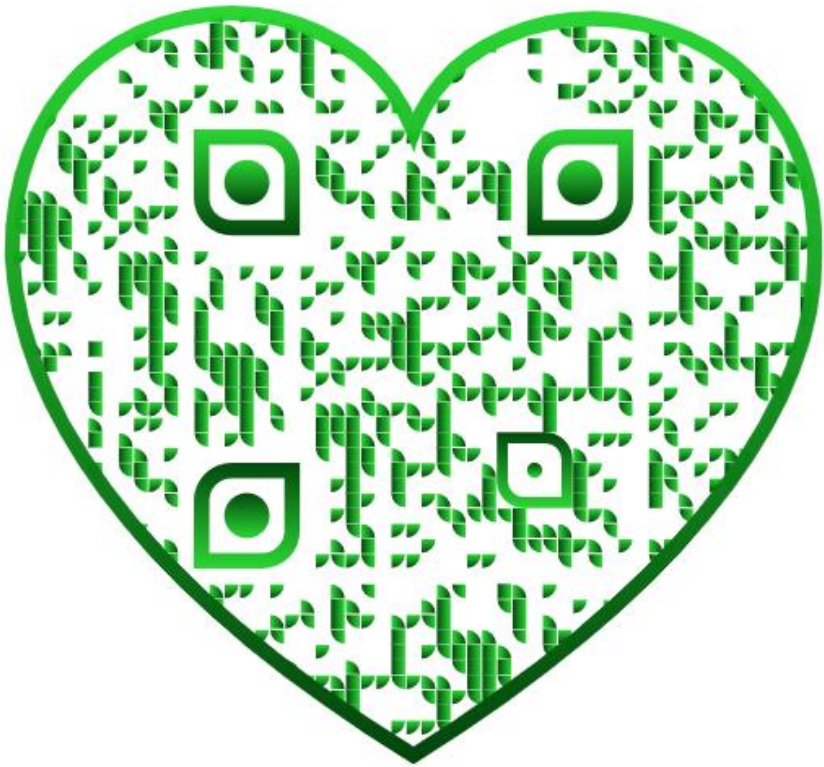
OLIVIER HAMANT

ANTIDOTE AU CULTE DE LA PERFORMANCE

LA ROBUSTESSE DU VIVANT

TRACTS
GALLIMARD

N°50



OLIVIER HAMANT

ANTIDOTE AU CULTE DE LA PERFORMANCE

LA ROBUSTESSE DU VIVANT

TRACTS
GALLIMARD

N°50

À l'heure du soupçon, il y a deux attitudes possibles. Celle de la désillusion et du renoncement, d'une part, nourrie par le constat que le temps de la réflexion et celui de la décision n'ont plus rien en commun ; celle d'un regain d'attention, d'autre part, dont témoignent le retour des cahiers de doléances et la réactivation d'un débat d'ampleur nationale. Notre liberté de penser, comme au vrai toutes nos libertés, ne peut s'exercer en dehors de notre volonté de comprendre.

Voilà pourquoi la collection « Tracts » fera entrer les femmes et les hommes de lettres dans le débat, en accueillant des essais en prise avec leur temps mais riches de la distance propre à leur singularité. Ces voix doivent se faire entendre en tous lieux, comme ce fut le cas des grands « tracts de la NRF » qui parurent dans les années 1930, signés par André Gide, Jules Romains, Thomas Mann ou Jean Giono – lequel rappelait en son temps : « Nous vivons les mots quand ils sont justes. »

Puissions-nous tous ensemble faire revivre cette belle exigence.

ANTOINE GALLIMARD

Le dérèglement socio-écologique n'est plus une prédiction, c'est désormais notre quotidien rythmé par les crises. En réaction, nous produisons du développement durable, une injonction de sobriété et surtout beaucoup d'éco-anxiété. Et si nous faisions fausse route ? Les rapports scientifiques convergent pour qualifier le XXIe siècle : il sera fluctuant. Notre seule certitude, c'est le maintien et l'amplification de l'incertitude. Face à ces turbulences, le contrôle, l'optimisation ou la performance nous enferrent dans une voie étroite très fragile. La robustesse – c'est-à-dire maintenir le système stable malgré les fluctuations – est la réponse opérationnelle aux turbulences. Contrairement à la performance, elle ouvre le champ des possibles et nous relie au vivant, robuste « par nature ». Mieux, les progrès récents de la biologie nous donnent aussi une clé importante : la robustesse se construit d'abord sur l'hétérogénéité, la redondance, les aléas, le gâchis, la lenteur, l'incohérence… bref, contre la performance. Le basculement vers la robustesse inverse tous les paradigmes de notre temps et nous aide à quitter le monde du burn-out. Sans regret. Tout un (contre-) programme.

HALTE À LA PERFORMANCE

En 1972, le rapport au club de Rome, *Les Limites de la croissance*, prédisait un événement de basculement socioéconomique au cours de la première moitié du XXIe siècle. Qu'en est-il cinquante ans plus tard ? Pénuries plurielles de ressources, événements climatiques extrêmes, remous sociaux, tensions géopolitiques, force est de constater que cette trajectoire se concrétise aujourd'hui. La question n'est plus de savoir si ce basculement va avoir lieu, mais plutôt comment nous allons le vivre.

Invité à Lyon par l'Institut Michel-Serres en 2022, Dennis Meadows, auteur principal du rapport, se garda bien de faire des prescriptions. Il nous invita plutôt à faire un pas de côté, en disant : « Ce sont nos habitudes qui construisent les crises. »

Notre principale habitude aujourd'hui, c'est le contrôle et l'optimisation. Nos choix, nos décisions, nos convictions sont guidés par l'idée d'une performance nécessairement positive. Nos villes, nos campagnes, mais aussi notre travail, nos organisations, nos vacances… tout est aménagé pour augmenter l'efficacité (atteindre son objectif) et l'efficience (avec le moins de moyens possibles). Nous sommes devenus une civilisation de l'optimisation généralisée.

Et nous continuons sur cette voie. Entre croissance dite verte, « smart cities », sobriété énergétique, ou encore management libéré, la sacro-sainte performance n'est pas remise en cause. Au contraire, elle apparaît comme le rouage essentiel de la transformation. Peut-on sérieusement régler les problèmes d'un monde en basculement sans questionner la performance ? Nous sommes arrivés à un tel niveau de suroptimisation que tout incrément est désormais contreproductif.

AUTOJUSTIFICATION

Commençons par la mesure quantitative du progrès : les indicateurs. Selon la loi de Goodhart, « quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être fiable ». Dit autrement, toute performance soumise à une mesure tend à s'autojustifier jusqu'à aller contre son objet.

Pensez par exemple au sport de compétition : dopage, triche, pari financier, blanchiment d'argent… la compétition l'emporte sur le sport. De même pour l'éducation, où l'objectif d'avoir les meilleures notes entraîne bachotage, triche ou passe-droits. La performance l'emporte sur l'apprentissage. La construction du campus de Paris-Saclay sur les meilleures terres arables de France, en partie pour permettre au pays d'apparaître dans la liste des vingt premières universités mondiales par effet de masse, en est un autre exemple : nous allons désormais former l'élite française sur un territoire perdu, et tout cela, pour augmenter un indice abstrait.

L'injonction de performance confine à l'absurde dans l'expression « objectif de croissance ». Non seulement, la croissance infinie sur une planète finie n'a aucun sens, mais elle remplace aussi tous les autres objectifs, plus complexes comme le bien-être, que nous pourrions mettre en avant. La croissance donne l'illusion de l'abondance, alors qu'elle crée la pénurie ; elle dessine une trajectoire de progrès alors qu'elle menace la viabilité de l'humanité sur Terre. La performance, en s'autojustifiant grâce à des indicateurs, écrase d'autres valeurs et nourrit une forme de pensée réductionniste toxique.

RÉDUCTIONNISME

Puisque nous ne pouvons pas résoudre tous les problèmes du monde en même temps, nous les réduisons pour pouvoir les « gérer ». Si le monde était une pelote de fils entremêlés, nous tirerions sur eux, l'un après l'autre, en espérant tous les dénouer à la fin. En réalité, plus on tire sur un fil, et plus on fait des nœuds ailleurs. Par exemple, le raccourci permis par le canal de Suez (12 % du commerce maritime mondial) a rendu l'Europe dépendante de la Chine pour des produits vitaux.

Optimiser fragilise. Le dogme de la performance nécessairement positive est un formidable soutien à la pensée réductionniste (qui valorise l'appauvrissement des interactions), contre la pensée systémique (qui se construit au contraire sur l'abondance des interactions).

Plutôt que dénouer les liens, ne faudrait-il pas plutôt les stimuler ? Comme l'écrit Stefano Boni dans *Homo confort*, ne dit-on pas « Pardon ! », de façon réflexe, quand on effleure quelqu'un, comme si les interactions devenaient difficiles, voire gênantes ? C'est certainement un des plus grands paradoxes de notre monde toujours plus interconnecté : nous multiplions les modes d'interactions, mais notre compas pour dessiner l'avenir n'a jamais été aussi canalisé et pauvre en liens. La performance nourrit le réductionnisme et s'en abreuve.

EFFETS REBONDS

Pourtant, les gains d'efficience devaient permettre de faire des économies d'énergie et de ressources. Dès lors, ne tient-on pas là un cas de performance vertueuse ?

Comme souvent, la situation est plus complexe. Historiquement, les gains d'efficience induits par le passage du bois au charbon, puis du charbon au pétrole, n'ont pas conduit à des baisses de consommation d'énergie, bien au contraire ! Les gains d'efficience permettent des économies à court terme, mais l'attractivité qui en découle induit la prolifération des usages, crée de nouveaux besoins et, au final, conduit à une consommation globale plus importante de

ressources.

Par exemple, les réfrigérateurs qui étaient très énergivores dans les années 1960 sont progressivement devenus plus efficients. Leur coût – à l'achat et à l'utilisation – a donc diminué. Cela a ouvert la boîte de Pandore : ils se sont multipliés, sont devenus plus gros, se sont déclinés (la cave à vin), et sont aujourd'hui connectés. L'augmentation de l'efficience énergétique des frigos a conduit à une augmentation de la consommation globale de ressources.

Ce paradoxe (*dit* de Jevons) est très bien documenté et depuis longtemps. Il se décline partout, de la lessive concentrée qui conduit à une augmentation de l'utilisation de principes actifs par lessive, jusqu'aux aliments au format *dit* « familial » qui stimulent plutôt la surconsommation.

Pour terminer, un des effets rebonds les plus systémiques est certainement à venir. Avec le développement des intelligences artificielles de dialogue, comme ChatGPT, nous pourrions bientôt douter de toute l'information reçue dans nos emails, sur Wikipédia ou sur nos moteurs de recherche. L'informatique était censée faciliter nos interactions ; l'intelligence artificielle pourrait bien détruire la confiance en Internet et sérieusement compliquer nos communications. L'époque de la vérité alternative que nous connaissons aujourd'hui en est peut-être la bande-annonce.

DESTRUCTION SOCIALE

S'il est un secteur où la performance est justifiée, c'est dans les services d'urgence où l'efficacité des soignants est vitale pour les patients. Mais faut-il pour autant appliquer ce principe en permanence ? Miser sur les gains de performance incite à favoriser les gains de productivité. Cela fragilise inévitablement les organisations, et notoirement, les hôpitaux. Quand elle est transitoire, la performance est bénéfique pour le patient. En continu, elle conduit à des soins négligés, du désengagement, du burn-out et, dans une absurdité très kafkaïenne, elle fragilise la survie, financière et humaine, de l'hôpital.

Plus généralement, la dégradation des services publics est une conséquence de l'injonction de performance, notamment financière. Comme le décrypte Sandra Lucbert dans *Le Ministère des contes publics*, en voici la chaîne logique : la réduction des impôts génère l'approbation des électeurs mais profite d'abord aux plus riches ; cela accroît le déficit du secteur public ; l'injonction de réduction de la dépense publique suit ; le marché prend possession des services publics et les soumet à l'injonction de rentabilité. Le gouvernement technocratique agite le défaut de paiement comme une menace, alors qu'au fond, c'est son programme.

Ce dérèglement fiscal (et social) atteint peut-être sa limite aujourd'hui. Rappelons que, selon le magazine *Challenges*, les 500 plus grandes fortunes françaises ont multiplié par 5 la valeur de leur patrimoine entre 2010 et 2021, passant de 8 % à 40 % du PIB national. Nous ne pourrons pas vivre dix années supplémentaires à ce rythme.

ALIÉNATION

La haute performance des machines nous a habitués à un certain niveau de service dans notre quotidien : nous déléguons de plus en plus de fonctions aux machines. Nous acceptons donc toujours plus facilement leur autonomie. Pensez au correcteur d'orthographe de votre traitement de texte ou aux échanges boursiers de Wall Street réalisés en milliardième de seconde, par exemple. Les machines dictent maintenant le tempo de nos activités.

Cette aliénation est totale à l'ère digitale. Les guichets physiques sont progressivement remplacés par des guichets numériques. On poinçonnait autrefois ; aujourd'hui, on scanne des QR codes. Cela détruit le sens des métiers du secteur social et déclenche des démissions en cascade, au bénéfice du tout-numérique dans une escalade sans fin. Sans contact humain à terme, nous sommes en train de créer une dépendance totale au digital pour les soins et les services sociaux de base. Notre société, notamment urbaine, ne pourra plus fonctionner sans Internet pour ses besoins primaires. Le « wireless » qui devait nous libérer est bien plutôt un « wifil » à la patte.

Finalement, cette aliénation s'est étendue à nos sens. (H) appé par le numérique, la relation à notre milieu s'exerce désormais via des écrans. Les mots du penseur technocritique Ivan Ilitch résonnent toujours : dans « l'âge du show, […] l'œil devient dépendant de l'interface plutôt que de l'imagination ». La performance des machines a atrophié notre relation à notre habitat de façon plurielle.

TECHNOCRATIE

Dans ce monde de la performance triomphante, l'efficacité est devenue un projet politique en soi : la technocratie. Inutile d'aller chercher les exemples du crédit social en Chine, où la fiabilité des citoyens est maintenant notée par une machine. Restons en France où l'injonction d'efficacité est devenue reine : on gouverne par ordonnance, pour faire passer des « lois d'accélération » (par exemple pour le nucléaire), en évitant les atermoiements du vote grâce aux articles 47-1 et 49-3 de la Constitution. Pour justifier ces raccourcis, le gouvernement brandit robotiquement l'exigence d'efficacité.

Avec cette croyance dans un progrès guidé par la main invisible de la performance, nous nous transformons proactivement en machines, y compris en politique, sous couvert d'une impérieuse nécessité d'efficacité. Heureusement, la résistance du peuple bat encore ce dogme en brèche et montre les limites opérationnelles de la performance d'inspiration technique en démocratie.

GUERRES

La performance est-elle synonyme de paix ? Georges Bataille, dans *La Part maudite*, relève au contraire que ce sont les pays riches qui font la guerre ; les pays

pauvres n'en ont tout simplement pas les moyens. Quand des pays pauvres sont en guerre, en général un pays riche sponsorise l'effort de guerre indirectement. Augmenter l'efficacité et l'efficience pour des gains financiers, c'est surtout prendre de nouveaux risques (géopolitiques).

Si la performance nourrit la guerre, la guerre est aussi, réciproquement, le carburant de la performance. Quand faisons-nous les gains les plus importants d'efficacité ? Pendant les guerres ! En effet, la motivation combinée à l'urgence d'un ennemi à abattre libère toutes les énergies et surtout tous les budgets. Ce « quoi qu'il en coûte » aboutit aux innovations les plus « disruptives » : le développement de l'aviation civile (issu de l'aviation militaire), la généralisation de l'usage des engrais azotés de synthèse (initialement issus du procédé de Haber pour faire des explosifs), la mondialisation par porte-conteneur (initiée lors de la guerre du Vietnam), l'ordinateur (issu du projet Manhattan pour construire la bombe atomique), Internet (stimulé par la défense américaine), le management horizontal de l'initiative et de l'autonomie (si cher aux nazis, comme l'a relevé Johann Chapoutot dans *Libres d'obéir*), etc. Les périodes de conflits catalysent toujours fortement les gains de performance. La guerre est donc bien à la fois un produit et une cause des gains de performance, dans un engrenage sans fin.

DESTRUCTION DES ÉCOSYSTÈMES

Pour terminer, l'essentiel : nos gains de performance ont un coût caché. Et la dette accumulée, longtemps restée invisible, se manifeste désormais au grand jour dans les écosystèmes. Notre performance alimente une guerre contre la nature. Nous avons optimisé notre environnement pour le mettre au service de nos demandes, et non de nos besoins. En retour, nous contractons une dette envers notre milieu. Aujourd'hui, les pénuries s'étendent des ressources non-renouvelables aux ressources renouvelables, le bois ou l'eau par exemple.

Plus nous fragilisons les écosystèmes, et plus nous découvrons les services essentiels qu'ils nous fournissent : alimentation, biomatériaux, médicaments, capacité à filtrer l'eau et l'air, régénération des sols, décomposition des déchets, protection contre les crues, stockage de l'eau, etc. Tous ces services nécessitent un haut niveau de biodiversité. Alors que nous vivons les prémisses de la sixième extinction de masse, avec déjà 30 à 40 % des espèces menacées de disparition, certains de ces services ont disparu. Par exemple, les sols de l'agriculture intensive sont bien souvent mal-en-point. Ils ne régénèrent plus leur fertilité, ils ne préservent plus leur hygrométrie, ils ne captent plus le CO_2 sous forme de matière organique. Irrigation et engrais deviennent dès lors indispensables pour compenser la perte de ces services, aggravant encore l'agonie des sols.

En seulement deux cents ans, et surtout depuis 1950, notre performance a créé des conditions telles que la fin de la viabilité de l'humanité sur de grandes régions de la Terre est maintenant au menu des discussions scientifiques. C'est l'objet des frontières planétaires, qui une fois dépassées, ne garantissent plus la capacité des humains à survivre. La question socio-écologique est devenue existentielle.

Cette dynamique est tout à fait extraordinaire : jamais dans l'histoire de notre planète, un basculement ne s'était produit à une telle vitesse. En trente ans, 80 % des insectes auraient disparu en Europe. Même la disparition des dinosaures il y a 65 millions d'années ne s'est pas réalisée à un rythme si effréné. Inutile de poursuivre ce constat, la littérature est abondante. Et parfois, elle aussi, contreproductive, entre plaisir négatif des collapsologues et appel à la démobilisation des défaitistes. Il est plus que temps d'avoir un regard objectif sur notre monde, et d'y répondre par une approche pragmatique et constructive. La rationalité est devenue irrationnelle. Habiter ce monde sans questionner la performance serait une folie.

LES IMPASSES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Face à la troublante évolution des enjeux socio-écologiques, une première grande initiative globale a émergé : le développement durable. S'il existe des projets bien pensés dans ce cadre, d'autres, les plus nombreux, sont très contreproductifs. Pensez au tout-électrique censé réduire l'utilisation des énergies fossiles, mais qui demande des extractions minières de métaux rares extrêmement énergivores, génératrices de pollutions plurielles et destructrices d'habitats et de biodiversité. Le développement durable se réduit trop souvent à une bonne conscience écologique, en écho à l'oxymore d'une croissance verte. Le huitième objectif du développement durable promet même explicitement la croissance économique, une aberration évidente dans un monde en dette écologique et dont l'économie se contractera inévitablement. Fractionnés, les dix-sept objectifs du développement durable valident enfin une pensée en silo, où la compétition entre cibles à atteindre l'emporte sur une vision systémique des solutions envisagées.

Face aux limites du développement durable, et dans un monde faisant face à des pénuries, une autre voie existe. Comme le dit Dennis Meadows fréquemment : « Il y a deux façons de réagir à une déficience perçue. L'une consiste à s'efforcer d'obtenir plus, l'autre à se satisfaire de moins. » Cette dernière est la voie de la sobriété. Une réponse de bon sens dans un monde sur une trajectoire de contraction économique. Mais est-ce suffisant ? Et surtout, est-ce opérationnel ?

Comme le dit l'historien Pierre Cornu dans un cours public, si la croissance économique peut s'apparenter à l'expansion d'un grain de maïs en pop-corn, la décroissance ne va pas convertir le pop-corn en grain de maïs. Quand la frugalité se limite à une augmentation d'efficience (énergétique par exemple), elle se confond avec la productivité. Les effets rebonds, la loi de Goodhart et toutes les externalités négatives socio-écologiques de la performance s'inviteront inévitablement et ne conduiront pas nécessairement à une réduction de nos impacts.

Par ailleurs, s'il est évident qu'une sobriété forte devra s'imposer d'abord aux plus riches, via le retour d'une justice fiscale puissante, on ne peut pas baser un modèle de société seulement sur, ou plutôt contre, les bourgeois fortunés. Dit

autrement, le retour d'un impôt réellement progressif n'est qu'un canadair face au méga-feu social. Ce n'est pas suffisant pour construire une trajectoire durable et engageante. La revanche, dans sa forme radicale, pourrait même s'apparenter à une autre forme de performance, délétère socialement à terme. La révolution à venir est bien plus profonde qu'une réforme fiscale : il va falloir embarquer tous les citoyens dans un monde contraire : basculer du « toujours plus » vers « moins mais mieux ». La question est plutôt : quel levier ce monde d'après peut-il utiliser pour mobiliser ?

Ni le développement durable ni la sobriété ne questionnent frontalement l'injonction de performance. Pire, ils peuvent continuer à la légitimer ou à la décliner sous d'autres formes (le contrôle, l'optimisation, l'efficience). Si les concepts de durabilité et de sobriété sont bien alignés avec un monde qui a dépassé les limites planétaires, ce ne sont pas nécessairement des leviers opérationnels. Alors, face à l'urgence, évitons le raccourci ; faisons un détour.

L'ADAPTATION : UN FUTUR OBSOLÈTE

De tous les rapports scientifiques du GIEC, de l'IPBES, ou de l'UICN, il ne faut retenir qu'un mot : fluctuation. Notre climat déréglé sort de la moyenne et même de l'écart-type. Par exemple, en 2022, un pays entier, le Pakistan, se transforme en fleuve suite à des inondations géantes, avec des millions de déplacés et des dizaines de milliers d'écoles touchées. Les valeurs extrêmes, aberrantes, et donc par définition très rares, deviennent la norme. Bienvenue dans le monde fluctuant.

Cette nouvelle donne a une profondeur historique majeure : nous sommes finalement arrivés au terme du Néolithique. En effet, il y a près de dix mille ans, à l'issue de la dernière glaciation, nous inventions l'agriculture, la domestication, l'élevage et la sédentarisation. Profitant d'une période anormalement longue de stabilité climatique, les humains ont voulu contrôler leur milieu. Cette trajectoire s'est globalisée à la Renaissance (les plantations), décuplée lors de la révolution industrielle (la mécanisation), et précipitée depuis 1950 (ce que le géochimiste Will Steffen appelle « la grande accélération »). Nous avons forcé la nature.

Le mot Néolithique, âge de la pierre polie, illustre d'ailleurs parfaitement la place donnée à l'optimisation et à l'ingénierie pour le contrôle de notre milieu. Aujourd'hui, la nature menacée devient menaçante. Notre développement futur ne dépend plus de notre performance individuelle ou collective, il dépend surtout de la trajectoire d'une planète que nous avons si laborieusement aménagée. Or, si nous nous préoccupons des changements globaux, les changements globaux ne se préoccupent pas de nous. Inutile de penser contrôler des processus de dimension tellurique dans les décennies à venir. Il va plutôt falloir apprendre à vivre en perdant le contrôle, en lâchant prise. Nous quittons donc le Néolithique.

Dans ce monde-là, la performance sort nécessairement de l'équation. En effet, efficacité et efficience sont les instruments d'une optimisation qui nous enferre dans une voie étriquée, et donc inadéquate si tout change tout le temps. C'est

aussi le monde périmé de l'adaptation, où nous prétendions connaître l'avenir. Dans un monde devenu très fluctuant, cette hypothèse est surtout arrogante. Notre seule certitude, c'est le maintien et l'amplification de l'incertitude. S'adapter ne sert à rien dans un monde fluctuant. C'est même une impasse qui ne construit que des futurs obsolètes, par définition.

Dans un monde turbulent, il nous faudra basculer de l'adaptation vers l'adaptabilité. Si ces mots se ressemblent, ils demandent pourtant des compétences inverses : dans le cas de l'adaptation, il faut renforcer ses points forts, optimiser les solutions pour être mieux à même d'atteindre l'objectif prévu et le plus vite possible ; dans le cas de l'adaptabilité, il faut au contraire se construire sur ses multiples points faibles, c'est-à-dire profiter du jeu dans les rouages pour augmenter les marges de manœuvre, créer de nombreux liens et finalement nourrir la diversité des solutions afin de faire face à un monde imprévisible.

Ces deux voies s'excluent l'une l'autre : on ne peut pas être à la fois très adapté et très adaptable. Quand on est très adapté, on s'est nécessairement spécialisé. Les investissements pour aller dans la voie choisie ayant un coût élevé, on a dû renoncer à certaines compétences jugées inutiles. Au contraire, quand on est très adaptable, on ne peut pas aller très vite, parce que de nombreuses ressources sont utilisées pour maintenir des compétences inutiles à court terme mais potentiellement utiles à plus long terme. Ces deux options, adaptation et adaptabilité, sont pertinentes en fonction du milieu dans lequel elles se développent : le monde stable appelle l'adaptation ; le monde instable, l'adaptabilité. Encore une fois, si l'on prend sérieusement en compte les avertissements de tous les rapports scientifiques sur l'état socio-écologique du monde, et les signaux faibles d'un environnement déjà fortement déréglé, alors il va bien falloir passer de l'adaptation à l'adaptabilité, par pur pragmatisme. Et, comme on va le voir, sans aucune nostalgie.

LE JEU DE CLÉS DU VIVANT

Qui d'autres que les êtres vivants pour nous aider à basculer vers l'adaptabilité ? Comme le dit le mathématicien et inspirateur de la décroissance, Nicholas Georgescu-Roegen, la biologie « nous révèle la vraie nature du processus économique ». Sans béatitude donc, il s'agit d'inventer une trajectoire pragmatique, prenant acte du monde fluctuant, et dont le vivant, expert des turbulences, possède et partage certaines clés.

Le vivant n'a pas servi de modèle pour nos sociétés. C'est plutôt le fonctionnement de nos sociétés qui a biaisé notre vision du vivant. En particulier, le modèle d'optimisation industrielle a été plaqué sur le vivant au XIX^e^ siècle. Certains pans du biomimétisme continuent sur cette voie en distinguant certaines innovations naturelles hyper-performantes, comme l'hydrodynamisme remarquable des écailles striées de la peau de requin. En regardant certains documentaires animaliers, nous pourrions aussi avoir l'impression que le vivant

est un champ de bataille au service d'une compétition très féroce. Une lecture biaisée de *L'Origine des espèces* de Darwin pourrait enfin confirmer cette impression : seuls les plus forts seraient sélectionnés au cours de l'évolution. Alors le vivant nous montre-t-il vraiment un autre chemin, ou nous conforte-t-il dans la voie de la performance ?

L'idée du vivant performant peut avoir une part de vérité dans une pensée réductionniste où certains mécanismes biologiques sont isolés de leur contexte. Elle est totalement fausse quand on considère les systèmes vivants dans leur ensemble. Pire, cette fable du vivant efficace, efficient et sélectionné pour sa performance, nourrit une pensée toxique pour nos sociétés, dont le darwinisme social est l'emblème. Penser le vivant comme un système optimisé en dit long sur notre obsession de l'efficacité, mais ne dit rien du vivant.

Alors disons-le très clairement : le vivant n'est pas performant : il n'est ni efficace (il n'a pas d'objectif), ni efficient (il gâche énormément d'énergie et de ressources). Darwin lui-même disait que sont sélectionnés au cours de l'évolution les êtres avec des caractères satisfaisants. Autant dire qu'un 10/20, mention passable, est bien suffisant pour traverser les millions d'années. On est loin de la sélection du plus adapté ! Ce réexamen du vivant, riche de ses nombreuses contre-performances, est consolidé par une révolution récente en biologie : l'approche intégrative et systémique. Cela mérite un autre détour.

LE VIVANT, UN SYSTÈME ROBUSTE

Que trouve-t-on dans les réseaux des écosystèmes, les réseaux de neurones ou les réseaux génétiques ? De façon massive et prévalente : de l'hétérogénéité, des processus aléatoires, des lenteurs, des délais, des redondances, des incohérences, des erreurs et de l'inachèvement. Le vivant héberge surtout une myriade de contre-performances à toutes les échelles, de la molécule à l'écosystème.

Pensez à la photosynthèse, qui permet de convertir le CO2 en fibre de carbone pour construire les plantes et nourrir la quasi-totalité des écosystèmes terrestres. Ce processus qui est apparu il y a 3,8 milliards d'années affiche un rendement, en général, inférieur à 1 %. Dit autrement, les plantes gâchent 99 % de l'énergie solaire ! On est bien loin des panneaux solaires et de leur rendement autour de 15 %. Aucune trace d'optimisation en 3,8 milliards d'années, voilà qui devrait nous interroger.

Si on descend la chaîne alimentaire, les animaux herbivores gâchent 90 % de l'énergie fournie par les plantes consommées, et les animaux carnivores gaspillent de nouveau 90 % de l'énergie fournie par les animaux consommés. La chaîne alimentaire est avant tout une chaîne du gâchis, un carnage de ressources énergétiques.

Aujourd'hui, nous savons que ce gaspillage est absolument nécessaire à la photosynthèse pour gérer les fluctuations lumineuses et biologiques, et de même, l'énergie dilapidée le long de la chaîne alimentaire permet aux services

écosystémiques de fonctionner, notamment pour amortir les fluctuations environnementales. Pensez par exemple aux décomposeurs du sol qui ont besoin de cet excès de biomasse pour maintenir la fertilité et l'hygrométrie des sols. Si la photosynthèse était optimisée, les plantes ne seraient plus capables de gérer des fluctuations lumineuses, et les sols ne seraient plus capables de gérer les fluctuations de fertilité et de sècheresse. L'optimisation peut avoir du sens quand les contraintes sont connues et prévisibles. Dans le cas contraire, il faut éviter l'optimisation, totalement.

Une autre illustration plus simple est celle de la température corporelle. La plupart de nos enzymes sont à leur optimum d'activité à une température de 40°C. Les 3°C de différence qui les séparent de la température de croisière sont énormes : certaines enzymes sont un million de fois plus actives à 40°C qu'à 37°C. En temps normal, notre corps fonctionne donc de façon satisfaisante, ni plus ni moins. À 40°C, la fièvre est là, et notre métabolisme – notamment notre système immunitaire – est extrêmement performant. Dès lors, on comprend bien l'intérêt d'être sous-optimal en temps normal : de grandes marges de manœuvre nous permettent de gérer une fluctuation imprévisible, l'arrivée d'un pathogène. Avec la fièvre, on voit aussi que la performance n'est pas exclue ; elle est plutôt autorisée. Sur dérogation, pourrait-on ajouter. En effet, la fièvre doit rester transitoire : une température de 40°C au-delà de trois jours dénature les protéines et conduit à la mort. Chez les vivants, la performance, c'est surtout le risque d'un burn-out (moléculaire).

Finalement, les êtres vivants ne sont pas sélectionnés sur leur niveau de performance ; ils sont d'abord sélectionnés sur leur niveau de robustesse, c'est-à-dire la capacité à se maintenir stable (sur le court terme) et viable (sur le long terme) malgré les fluctuations. Dit autrement, vivre c'est d'abord résister. Les êtres vivants ont développé des marges de manœuvre très importantes pour ne pas tomber, en réponse au caractère fondamentalement imprévisible de leur milieu. Il s'agit de viser ni le maximum, ni même l'optimum, mais d'être sous-optimal pour pouvoir parer aux aléas.

La performance, définie comme la somme de l'efficacité et de l'efficience, réduit le champ des possibles, en limitant les options, par essence. Elle requiert un environnement parfaitement prévisible pour se construire et se justifier. La robustesse au contraire ouvre les possibles, en multipliant les options. Elle crée des chemins alternatifs dans un environnement imprévisible.

Comme pour l'opposition entre adaptation et adaptabilité, il est physiquement impossible d'être à la fois très performant et très robuste. Une fois cette donnée prise en compte, c'est à nous de choisir comment habiter le monde, sinon c'est le monde qui le fera pour nous.

HABITER LE MONDE FLUCTUANT

L'hypothèse cachée de la plupart des projets que nous élaborons, des centrales nucléaires aux éoliennes géantes off-shore, est un monde stable, en abondance de

ressources et en paix. Alors que nous entrons dans le monde fluctuant, cette hypothèse héritée du monde performant n'est plus vérifiée. La robustesse comme réponse opérationnelle aux fluctuations sociales, financières, sanitaires, écologiques, énergétiques ou géopolitiques va définir l'ère qui s'ouvre.

Il s'agit d'une révolution copernicienne. Depuis le Néolithique, le progrès de l'humanité a été guidé par les gains de performance d'abord. La suroptimisation qui en découle a fragilisé les sociétés humaines et les écosystèmes. Du manifeste altermondialiste *No logo* de Naomi Klein, jusqu'aux pénuries plus anecdotiques de moutarde en France parce que la sècheresse s'abat sur le Canada en 2021, la mondialisation se révèle être un château de carte. À l'avenir, le progrès de l'humanité sera nécessairement guidé par des gains de robustesse, contre l'optimisation.

Comment nommer cette nouvelle époque ? Après le Néolithique, l'ère de la pierre polie optimisée, nous entrons peut-être dans l'ère de la pierre rugueuse, bricolée, hétérogène et polyvalente. Ou peut-être plutôt dans le « Néophytique », tant nos outils à venir vont surtout dépendre de la bioéconomie circulaire, et donc de notre seule ressource renouvelable et massive : les plantes (« phyto » en grec ancien). Ce nouveau lien au végétal, si imprévisible et arborescent, est d'ailleurs aussi bien matériel qu'immatériel : la robustesse construite sur une forme de sous-optimalité pourrait nous aider à nous réenraciner sur Terre. Après 10 000 ans de performance en autojustification, les habitants du monde fluctuant seront donc des « néophytes » à double titre.

LA ROBUSTESSE AVANT LA SOBRIÉTÉ

Par quoi faut-il commencer, la robustesse ou la sobriété ? Placer l'injonction de sobriété avant celle de la robustesse pourrait conduire à des effets rebonds et d'autres externalités négatives. C'est déjà le cas quand on pense au SUV électrique ou à la culture du palmier à huile qui étaient censés réduire la consommation d'énergie fossile, grâce au tout-électrique et à la production de biocarburants, respectivement. Comme on l'a vu, la sobriété peut aussi souffrir d'un biais réductionniste si elle se limite à de l'efficience. Par ailleurs, le « moins de biens, plus de liens » des adeptes de la décroissance ne donne pas de critère clair pour guider le choix des liens à tisser.

Donner le primat à la robustesse, construite contre la performance par essence, permet non seulement d'habiter le monde fluctuant qui vient, mais garantit aussi aux projets de développement durable, de sobriété ou de décroissance, de ne pas tomber dans le piège du « solutionnisme » performant.

Nous ne manquons pas de solutions ; nous avons surtout accès à trop de solutions contreproductives. Notre première mission n'est pas d'en ajouter, mais bien plutôt de les passer au crible. La robustesse est le premier filtre pour sélectionner les solutions les plus pertinentes dans un monde fluctuant. Mieux, elle fait passer la sobriété d'une contrainte d'entrée peu mobilisatrice à un produit

de sortie fiable. Par ailleurs, proposer à une personne démunie d'être sobre est indigne ; lui ouvrir la voie de la robustesse est nettement plus pertinent. Le primat donné à la robustesse est pragmatique (faire face à un monde fluctuant), opérationnel (faire émerger la sobriété et la durabilité) et plus engageant (répondre à la volonté de durer plutôt que la nécessité de réduire).

Le basculement vers la robustesse n'est enfin pas vraiment négociable dans un monde fluctuant : nous n'aurons pas le choix. Et c'est une excellente nouvelle. Nous quittons l'époque du burn-out – des humains comme des écosystèmes – pour entrer dans le monde du respect de notre tempo, de notre ontologie, de nos liens. Nous quittons l'époque de l'optimisation dominante construite sur la pauvreté des interactions, pour entrer dans la société de la robustesse fondée sur la richesse et la diversité des liens. Dans un monde en basculement socio-écologique, la robustesse construite contre la performance nous invite à une inversion totale de notre modèle social, économique et culturel, dans tous les secteurs. Explorons ce monde à l'envers.

TROUVER LES QUESTIONS D'ABORD

Bien souvent, dans le monde de la performance, nous apportons la meilleure réponse à la mauvaise question. Les maladresses du tout-électrique ou du tout-numérique déjà évoquées permettent de l'illustrer facilement. Donner le primat à l'efficacité empêche la perplexité, qui est pourtant « le début de la connaissance » (Khalil Gibran).

Dans le monde de la robustesse, nous passerons plus de temps à définir les questions : les problèmes identifiés devront d'abord passer un « stress test ». Comme le disait Albert Einstein, « si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais cinquante-cinq minutes à définir le problème et seulement cinq minutes à trouver la solution ». Comment faire ?

Face à l'urgence, la tentation du pouvoir serait de dire : « assez parlé, il faut agir, puisque parler ne sert plus à rien ». En réponse, comme le dit le psychologue Jacques Variengien, « c'est justement de cela qu'il faut parler ». Dans le monde de la performance, on va trop vite vers la solution sans remettre en cause la pertinence des questions. Obnubilé par le contrôle, on a même peur de ce que ses propres paroles ouvertes pourraient révéler de soi aux autres. Au contraire, l'acte de parler est essentiel pour se penser, la verbalisation laissant échapper des vérités ou des intuitions qui, sinon, resteraient diffuses, enfouies, refoulées ou encore biaisées par des clichés et des automatismes. Parler pour parler a donc un rôle essentiel : réorganiser ses pensées. Ce temps perdu, cette contre-performance, devient un prérequis indispensable avant de décider dans le monde de la robustesse.

Ayant compris que notre cerveau veut aller (trop) vite vers la solution, quelles méthodes peut-on imaginer pour le ralentir ? Lorsque nous résolvons des problèmes, nous employons la méthode scientifique : observation, raisonnement, conclusion. Si cette méthode permet bien d'apporter des réponses, elle présente le

risque, après plusieurs cycles de raisonnement, d'oublier la question de départ. Quand le GIEC cherche à préciser l'incertitude du monde fluctuant à venir, on pourrait dire qu'il tombe dans le piège de la méthode scientifique : il ne répond plus à une question pertinente, puisqu'un monde incertain est… incertain. Une question nettement plus pertinente serait d'évaluer la robustesse des différents projets du développement durable dans ce monde incertain.

La démarche artistique – observation, raisonnement, question – répond aux limites de la démarche scientifique. L'artiste observe et est touché. C'est son rôle de « paratonnerre ». En réponse, il fabrique l'œuvre d'art, et à force de travail, il identifie son obsession, et donc sa question. Pensez par exemple à l'artiste pionnière du land art Ágnes Dénes qui cultive une parcelle de blé à deux rues de Wall Street (*Wheatfield, A Confrontation* – 1982). Comme le dit Pierre Soulages, « c'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche ». Les artistes sont avant tout des fabricants de questions.

En alliant démarche scientifique et artistique, une approche plus lente par nature, nous faisons passer un test de robustesse à nos questions, un prérequis indispensable. Après avoir passé plus de temps sur les questions, les réponses s'inversent également. Commençons par le fondement de notre civilisation, l'agriculture.

PRODUIRE POUR NOURRIR LES ÉCOSYSTÈMES

Dans le monde stable de la performance, nous exploitions les écosystèmes pour augmenter les rendements agricoles. Cette stratégie s'est couronnée de succès si l'on ne considère que la réduction extraordinaire des famines au cours des dernières décennies. Mais elle a aussi généré des dégradations plurielles : effondrement de la biodiversité (naturelle et cultivée), pollutions (nitrates et pesticides notamment), imperméabilisation et désertification des sols, dépendance forte aux énergies fossiles, désertification des campagnes, suicide des paysans.

Alors inversons : dans le monde robuste, qui fait face à des instabilités et à des pénuries, c'est l'agroécologie qui prédomine, nécessairement. En effet, c'est en jouant sur l'hétérogénéité des variétés dans le champ que les paysans peuvent rendre la production plus stable, au prix d'un rendement un peu plus faible. Ainsi, un champ où plusieurs variétés de blé sont cultivées en mélange devient plus résistant à la sécheresse et aux pathogènes.

Mieux, en agroécologie, le paysan ne fait plus seulement du rendement en grain, il entretient aussi des sols vivants (notamment via la permaculture), l'hygrométrie de ses cultures (notamment via l'agroforesterie), la présence d'insectes auxiliaires (notamment via le bio ou l'agriculture raisonnée), et la coopération entre paysans par l'échange de semences et de savoir-faire. De nouveau, il s'agit de basculer des extractions aux interactions. Dans le monde de la robustesse, on n'exploite plus les écosystèmes pour augmenter la production ; c'est la production qui nourrit les écosystèmes.

LA CIRCULARITÉ AVANT L'EFFICIENCE

Les paysans pourraient être invités à suivre une autre trajectoire, performante : l'agriculture de précision où la pulvérisation des pesticides, des engrais ou de l'eau est optimisée. Cette frugalité apparente maintient un système agricole productif, sans considérer les fragilités de technologies – drones, GPS, numérique, etc. – toutes hautement dépendantes du pétrole, de sources d'énergie bon marché ou de métaux rares. Sans considérer non plus l'aliénation des paysans à une technocratie toujours plus distante et l'impasse des dettes financières qui l'accompagne. Encore une fois, donner le primat à la frugalité et à l'efficience énergétique sur tout le reste risque de nous maintenir sur la trajectoire fatale du monde de la performance.

Si nous basculons vers la robustesse, alors nous donnerons le primat à la circularité. En effet, dans une bioéconomie réellement circulaire, le gâchis n'est plus un problème, puisque les déchets sont entièrement recyclés. L'efficience n'est donc plus une question très pertinente. C'est ce qui arrive chez les êtres vivants qui régénèrent et gâchent tant. Dans le monde de la robustesse, on promeut plutôt l'agriculture de l'imprécision. L'agroécologie citée plus haut, construite pour et par la diversité, le revendique.

Miser sur la circularité d'abord conduit à une autre inversion : nous imposions la sobriété matérielle pour éviter le gâchis dans le monde de l'efficience ; à l'avenir, nous ferons émerger une sobriété fonctionnelle, grâce à la circularité, c'est-à-dire un réseau d'interactions qui crée les conditions dans lesquelles le gâchis n'est plus un problème.

UNE ÉCONOMIE DE L'USAGE CONTRE LA PROPRIÉTÉ

La robustesse grâce à la circularité revisite complètement la notion de propriété. En effet, dans le monde stable et en abondance de ressources, les objets sont surtout fragiles et jetables pour nourrir la surconsommation. En retour celle-ci justifie les emplois au service de l'obsolescence programmée dans une spirale sans fin. Face aux pénuries de ressources que ce modèle induit, nous sommes en train de basculer vers le tout-réparable, robuste par nature. Les exemples ne manquent pas, des ateliers de réparation de vélos au développement du Fairphone, première tentative de smartphone réparable.

Cette révolution n'a rien de cosmétique : nous basculons d'une économie de la propriété vers une économie de l'usage. Quand les jeunes des années 1980 rêvaient de voiture individuelle, ils voyaient en elle l'instrument de leur liberté et de leur émancipation. Aujourd'hui, des jeunes toujours plus nombreux refusent d'avoir « leur » voiture et préfèrent des modes de transport partagé (transports en commun, covoiturage, voiture louée). Pour des raisons financières, mais aussi parce qu'ils considèrent la propriété d'une voiture comme une charge trop élevée : parking, carte grise, contrôle technique, etc. Dit autrement, la propriété s'est inversée : on ne se demande plus ce qu'on possède,

mais ce qui nous possède. Un peu comme dans le célèbre adage digital : « si c'est gratuit, c'est toi le produit ». Le partage permet de sortir de l'enfermement propriétaire.

L'économie de l'usage est aujourd'hui en plein développement. Et cela ne concerne pas seulement des initiatives à petite échelle. C'est toute l'industrie, y compris les grands groupes, qui investissent ce champ. On vend maintenant des kilomètres d'usage de pneu ou des contrats de réparation de tout l'électroménager du foyer. Ce mouvement est opérationnel pour lutter contre l'obsolescence programmée (pourquoi vendrait-on des objets fragiles si on doit les réparer ?). Et il ne va pas s'arrêter : les pénuries de ressources actuelles et à venir vont l'amplifier. La voiture du futur sera d'abord légère, partagée et réparable. De même, le village du futur aura en plus de sa mairie et de sa salle des fêtes, un ou plusieurs ateliers de réparation citoyen et un parc de voitures partagées. C'est une évidence.

LE LOW-TECH CITOYEN

L'économie de l'usage révolutionne la conception des objets. Quand on met l'accent sur la performance, on fait surtout confiance au high-tech. Dans la construction par exemple, cela conduit à l'utilisation de matériaux techniques hyper-isolants, mais dont la fabrication est très coûteuse en énergie, l'usage pollue les intérieurs et le démantèlement demande de nouveau beaucoup d'énergie. La pensée réductionniste associée à la performance est toujours paresseuse : la vision est étroite et les externalités négatives sont volontairement ignorées.

Dans le monde de la robustesse, on utilise des matériaux moins performants, mais adaptables et transformables facilement. C'est par exemple le cas de la terre crue, en plein essor, et dont la contre-performance principale tient à sa sensibilité à l'eau : une fois monté, un mur en terre crue, que ce soit en pisé ou en torchis, peut tomber si les infiltrations sont trop importantes. Ces limites demandent la réalisation d'un toit bien étanche et des murs qui respirent pour pouvoir sécher. Outre les qualités thermiques et acoustiques de la terre crue, ce matériau stimule une forme de robustesse sociale. Les protocoles de constructions sont en effet relativement simples et dépendent d'une ressource locale. Dès lors, les citoyens peuvent facilement réparer ou adapter leur habitat. L'insertion sociale est également favorisée, car les savoir-faire sont facilement partageables et appréhendables.

Plus généralement, le basculement vers la robustesse est un appel au low-tech. Il ne s'agit en aucun cas d'un retour en arrière. Le low-tech peut mobiliser les dernières technologies, à condition qu'elles soient robustes. On pourrait dire que le low-tech, c'est du high-tech qui n'est pas paresseux : il mise sur la richesse des interactions pour résoudre des problèmes sans délégation technocratique distante et dans la durée.

INNOVER CONTRE LA PERFORMANCE

La robustesse est-elle technophobe ? C'est plutôt l'obsession de la performance maximale qui conduit à un effondrement de la techno-diversité : les technologies les plus efficaces écrasent les autres, plus anciennes et moins compétitives. Viser la meilleure performance est intrinsèquement destructeur de savoir-faire technique. Au contraire, la robustesse promeut la multiplication des compétences locales, jusqu'à hybrider savoirs anciens et modernes. Le partage des protocoles de construction en terre crue via des plateformes numériques citoyennes l'illustre simplement.

Quelle place pour l'innovation dans le monde de la robustesse ? Contrairement à une idée reçue, l'innovation de rupture n'est en général pas le produit des plus performants. Comme le rappelle l'économiste Mariana Mazzucato dans *L'État entrepreneur*, elle résulte avant tout de la recherche publique (sous-) financée sur le long terme par le contribuable. Pensez au smartphone, où GPS, batteries, disque dur, reconnaissance vocale, écran tactile et Internet sont toutes des innovations du secteur public financé par l'impôt. L'idée d'une innovation de rupture nécessairement dépendante de mécènes ultra-riches illustre de nouveau notre obsession pour la performance (financière), mais ne dit rien des conditions d'émergence de l'innovation.

Dans le monde de la robustesse, la recherche fondamentale est toujours là et elle explore toujours des voies inconnues, voire apparemment inutiles, comme avant. Mais ce qui change, c'est qu'elle est plutôt pensée comme le back office de la recherche non pas appliquée, mais impliquée. Cela passe notamment par des liens plus forts entre recherche fondamentale et recherche participative. Une nouvelle inversion : de l'innovation au service de la performance (réductionniste et autojustifiée) vers la robustesse au service de l'innovation (plurielle, située et ouverte).

RECARBONER L'ÉCONOMIE

Entre circularité et innovations robustes, il nous faudra bien gérer et surtout régénérer les ressources naturelles. Comment faire ? Dans un monde stable, les innovations sont extractivistes : on utilise de la matière pour gagner du temps. Par exemple, on brûle du kérosène pour arriver plus vite à destination. Dans un monde instable, en pénuries plurielles, tout s'inverse : on exploite le temps long pour tout régénérer et vivre à stock de ressources constant.

Outre l'économie de l'usage et de la circularité déjà citée, cette révolution prendra à terme la forme de la bioéconomie, où la plupart de nos biens seront issus de la biomasse végétale, au détriment du pétrole ou des métaux. Il ne s'agira pas de biocarburant, mais d'objets réparables et biodégradables à base de carbone photosynthétique.

Des innovations existent déjà. Par exemple, stocker les données numériques dans l'ADN, un support qui avec son code à quatre lettres (A, G, C, T) plus

riche que le code binaire (0-1), permet de conserver de grandes quantités d'information dans un petit volume (et sans besoin de refroidir, comme dans les centres de données actuels), mais au prix d'une complexité d'utilisation nettement plus grande. De même, de nouvelles batteries à base d'une molécule du bois, la lignine (la deuxième molécule la plus abondante sur Terre après la cellulose) sont plus encombrantes que celles à base de lithium, mais elles permettent de stocker de l'électricité sans avoir recours à l'extraction polluante d'éléments rares. De nombreux projets de recherche sont en cours sur ces sujets, par exemple autour de biomatériaux particuliers dont la texture offre des pouvoirs quasi magiques, comme l'iridescence (dans le cas des ailes de papillons) ou la capacité à filtrer certaines ondes acoustiques (récemment montré dans l'épiderme d'oignon notamment). Ces matériaux pourraient remplacer les métaux rares nécessaires au numérique et aux infrastructures fournissant les énergies renouvelables. Contrairement à l'extraction minière qui fournit la matière première « clés en main », la bioéconomie est moins performante car plus lente. En retour, elle est plus robuste socialement et écologiquement, parce qu'elle dépend de ressources locales, peu polluantes et biodégradables.

À l'avenir, il ne s'agira donc pas de décarboner l'économie en remplaçant l'extraction de pétrole par l'extraction de métaux. Il s'agira surtout de « décombustionner » l'économie en ne brûlant plus de carbone (fossile ou non). Nous aurons toujours besoin de carbone, mais cette fois, il s'agira de carbone fabriqué et transformé par les plantes et les autres êtres vivants, stockant le CO2 dans nos matériaux, entièrement biodégradables et totalement intégrés dans le cycle de la Terre. L'avenir, ce n'est pas la décarbonation de l'économie, c'est au contraire la recarbonation de l'économie, grâce au carbone vert.

La bioéconomie en devenir va ouvrir un infini de solutions circulaires, mais elle va aussi demander du temps : les bactéries, les champignons ou les plantes devront fabriquer la biomasse nécessaire, à leur rythme et sans menacer les besoins essentiels des écosystèmes et des humains (l'alimentation, au premier chef). Cette durée incompressible sera le frein nécessaire à notre irrépressible besoin de croissance et de performance économique. Dans ce monde-là, l'abondance matérielle court-termiste a laissé la place à l'abondance des interactions sur le temps long. On n'utilise plus la matière pour gagner du temps, on utilise le temps pour préserver la matière.

FAIRE COMMUN : RELIER GRÂCE AUX CONTRADICTIONS

Et dans les organisations ? Leur robustesse dépend-elle aussi de contre-performances ? Un mot de prudence d'abord : les interactions humaines, entre jeux de pouvoir, besoins de reconnaissance ou hétérogénéités culturelles, sont plurielles et complexes. Ce sujet-là demandera nettement plus de réflexion, de pratique et de recherche. Sans prétendre à l'exhaustivité donc, tentons une exploration.

Dans toute organisation centrée sur sa performance, le conflit interne est l'écueil à éviter. Par soucis d'efficacité à court terme, on crée les conditions dans lesquels les conflits n'apparaissent pas. La table de ping-pong si indispensable à l'esprit start-up en est un exemple anecdotique, mais symbolique. Au risque de ne plus savoir gérer les contradictions, ne plus savoir résoudre les conflits, miser sur l'autocontrôle avant tout et s'enfermer dans une bulle de protection déconnectée de la réalité mouvementée du monde.

Alors, si nous inversons, faut-il au contraire construire de la robustesse sociale sur les contradictions internes ? À l'évidence, oui. C'est même la condition de l'équilibre. Les architectes connaissent bien cette problématique. Dans un pont suspendu, la contradiction entre des piliers en compression et des câbles en tension permet de générer un équilibre mécanique : le pont peut se déformer et osciller sous le vent, mais il ne cassera pas, grâce à ce conflit interne. Il est stable malgré les fluctuations, c'est-à-dire robuste. Inutile d'ajouter qu'en biologie, toutes les structures ou presque présentent cet équilibre mécanique, comme la cellule dont la membrane est en tension et le contenu en compression. Les réseaux moléculaires ont la même propriété : les contradictions entre molécules nourrissent des comportements oscillants, eux-mêmes garants de stabilité à long terme. Dans les systèmes vivants, les incohérences permettent une certaine souplesse, amortissent les fluctuations extérieures et empêchent les escalades sans fin.

Le rôle stabilisateur des contradictions est un fondement de la société démocratique robuste : la contradiction par les pairs est nécessaire à la publication de résultats scientifiques ; la censure des modérateurs empêche les escalades sur les réseaux sociaux ; les contrepouvoirs sont nécessaires au fonctionnement des gouvernements ; le secret médical est nécessaire au travail des soignants ; le secret des sources est nécessaire au travail des journalistes ; un jury tiré au sort – par définition moins compétent que des professionnels sélectionnés – est nécessaire à la légitimité du jugement, etc. Le contrat social est fondé sur de nombreuses contre-performances, et notamment sur des processus fondamentalement incohérents. Dans tous les cas, les contradictions nourrissent la robustesse des organisations. En miroir, la fragilité de la technocratie est son obsession pour l'optimisation et la cohérence : cela crée surtout des engrenages et de l'ignorance ! Faire commun, c'est d'abord savoir comment (ne pas) faire.

TRAVAILLER MOINS POUR VIVRE MIEUX

Le basculement vers la robustesse questionne une valeur centrale de notre temps d'activité éveillé : le travail. Dans le monde de la performance, le travail est soumis à l'injonction de gain de productivité. Cela a d'abord réduit la durée du temps de travail. Mais, dans un effet rebond typique, cela conduit aujourd'hui au contraire à un déséquilibre travail-vie privée et même à l'augmentation de la durée de travail. Par exemple, il n'est plus rare de croiser des chauffeurs de VTC à leur volant jusqu'à douze heures par jour. En résumé, au lieu de profiter des gains

de productivité, nous sommes incités à « travailler plus, pour gagner plus ».

Pourtant, il semble bien que cette logique atteigne un point de rupture. La double épidémie de démissions et de burn-out qui marque ce premier quart de siècle est certainement un des indicateurs les plus remarquables du basculement en cours vers la robustesse. C'est probablement ce maillon, le plus faible, qui craquera le premier. Espérons qu'il soit pris pour ce qu'il est : un levier de transformation.

Dans le monde de la robustesse, il ne s'agit plus de travailler plus pour gagner plus ; il faut surtout travailler moins pour vivre mieux. Cette injonction est de nouveau quasi thermodynamique : en Grande-Bretagne, il a été calculé qu'il ne faudrait pas travailler plus de neuf heures par semaine si nous voulions rester en dessous d'un réchauffement climatique de +2°C. En effet, dans le monde de la performance encore prévalent aujourd'hui, le travail est surtout pourvoyeur de destruction des écosystèmes, directement ou indirectement.

Si l'on affine un peu quand même, certains métiers vont se développer et d'autres vont disparaître, inévitablement. De nombreux secteurs sont plutôt au service d'une surconsommation toxique (le marketing, la publicité), d'autres se sont éloignés de leur mission première (la cosmétique et le textile souvent réduits à de la fast fashion), quand d'autres encore apportent la meilleure réponse à la mauvaise question (la géo-ingénierie par capture active de CO2 par exemple, ou comment enterrer le thermomètre sans questionner la cause profonde des émissions, en faisant une belle opération financière grâce aux compensations carbone par la même occasion). Ces secteurs devront se réinventer.

Plus généralement, c'est la définition même du salariat qui change. Dans le monde de la robustesse, le salaire n'est pas lié à une tâche, mais à une personne. Le salaire devient même inconditionnel, dès la majorité, et ne dépend plus que du niveau de qualification. Cette approche sous-optimale a un fort potentiel de robustesse sociale. Bien plus qu'un filet de sécurité, il s'agit de créer un espace hors de l'emploi pour les interactions sociales au service du bien-être du groupe. Si le mode de répartition des tâches reste à imaginer, le tissu associatif en préfigure les contours : ces formes participatives reliées au territoire sont souvent plus hétérogènes, plus lentes ou moins efficaces que des organisations productivistes, mais cette « étoffe des anti-héros » construit la robustesse de la société à long terme.

Côté travail, la fuite des ultra-riches, dont le pouvoir d'innovation est souvent fantasmé et l'impact écologique sous-estimé, ne sera pas une grosse perte. La révolution salariale est plutôt une excellente nouvelle pour le tissu des PME et TPE, qui ont de plus en plus de mal à recruter ou à conserver leurs collaborateurs. Le travail devient un lieu assumé d'épanouissement collectif. Alors que la compétition isole, encourage la paresse intellectuelle vers le raccourci et finalement désengage sur le long terme, coopérer crée le sentiment d'appartenance et engage dans la durée.

Rappelons enfin que nos aliments et nos soins sont actuellement fournis dans des secteurs où les burn-out sont parmi les plus fréquents. Le basculement vers la

robustesse sociale grâce au salaire à vie pourrait devenir une nécessité critique pour les besoins primaires de la société. Finalement, l'inversion profonde du travail suit les mots du journaliste Guillaume Erner, lorsqu'il s'entretient avec l'économiste hétérodoxe Bernard Friot sur France Culture : passer du « tout travail mérite salaire » à « tout salaire mérite travail ».

LA SANTÉ COMMUNE COMME LEVIER ÉCONOMIQUE

La refonte du salariat appelle inévitablement à se poser la question du modèle économique associé. Qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une association ou d'une collectivité territoriale, les idées ne manquent pas, mais elles sont immédiatement bridées par la question de la viabilité économique. Les business plans qui suivent se ressemblent donc beaucoup. La censure de la performance réductionniste joue à plein.

Dans le monde de la robustesse, les idées ne sont pas bridées par le modèle économique, mais par la santé commune. De quoi s'agit-il ? Pour qu'un projet soit réellement robuste, il doit nécessairement alimenter la santé humaine (mentale et physique), la santé sociale et la santé des milieux naturels, sans exception. Un projet qui alimenterait la santé sociale sans alimenter la santé des milieux naturels serait évidemment condamné, puisqu'une société ne peut se développer que si son milieu n'est pas menacé. Dans la santé des milieux naturels, il s'agit aussi de veiller à ce que le projet alimente la santé de l'eau, du sol et des êtres vivants, sans exception. En effet, il va aussi de soi qu'un projet qui préserverait la santé des sols sans préserver la santé de l'eau serait condamné à terme. Une fois construit, le projet doit encore passer un test de robustesse, par exemple en imaginant une fluctuation importante dans les années à venir (par exemple, le coût du transport ou une catastrophe naturelle sur le territoire). Si le projet nourrit la santé commune, et s'il passe le test de robustesse, alors il produit un modèle économique. Nous avons ainsi inversé la place du modèle économique, de contrainte d'entrée à produit de sortie.

De nombreux exemples peuvent être cités ici. Les sept droits au bien-être de la constitution finlandaise (droit à un environnement sain, à une démocratie représentative, à l'éducation, à une juste redistribution des richesses, au logement, à la santé et à un équilibre de vie) sont un premier pas vers la santé commune. Autre exemple, dans l'habitat participatif, des citoyens conçoivent, créent et gèrent leur logement, avec des espaces privatifs et collectifs en mettant l'accent sur le bien-être et les échanges. C'est un modèle d'école de la coopération (avec par exemple une vraie pratique et expertise de la résolution des conflits), qui inclut souvent un soin au milieu naturel, un potager partagé par exemple. Une santé commune à tous les étages donc. C'est aussi 15 % du parc immobilier en Scandinavie, ce qui est loin d'être négligeable. Autre exemple, l'entreprise Pocheco, fabriquant d'enveloppes près de Lille, a développé une autre forme de santé commune avec son foncier (récupération de l'eau de pluie, utilisation de plantes pour dépolluer les solvants, etc.) et les acteurs de son territoire (un

partenariat avec les pompiers pour héberger les essaims d'abeilles sauvages et avec les paysans locaux pour le développement de l'agroécologie au sein de l'entreprise).

Il s'agit non seulement d'une voie pour mettre l'économie au service du bien-être des citoyens, mais aussi d'une voix intime, pour faire entrer les questions socio-écologiques, souvent distantes, dans notre propre corps. La santé commune implique une nouvelle inversion : on n'économise plus pour survivre ; notre vie construit une nouvelle économie.

DEVANCER LE LONG TERME

Le monde fluctuant a une propriété inattendue, à rebours de l'injonction de préoccupation du temps long : dans un monde turbulent, le long terme n'existe plus. En effet, si le climat prévu pour 2 100 apparaît dès 2021, comme cela a été le cas pour l'ouest Canadien et son dôme de chaleur estival, alors les grands plans sur l'avenir sont caducs : l'avenir vient à nous, au présent. Mais cela ne doit pas nous amener à démissionner, bien au contraire. Dans un monde fluctuant, l'avenir ne se prévoit plus ; il se prépare.

Cela revient de nouveau à basculer de l'adaptation à l'adaptabilité : inutile d'« aller vers », il faut d'abord « vivre avec ». Dans un monde instable et en pénurie de ressources, il faut surtout alimenter la densité des interactions avec ses partenaires, humains et non-humains, au présent. « Vivre avec » ne demande pas beaucoup de ressources ; ce sont plutôt les carences qui stimulent les liens de la communauté. Basculer des extractions aux interactions, c'est basculer du temps vers l'espace. Presque un hommage au célèbre proverbe africain : « Seul on va vite [le temps], mais ensemble, on va loin [l'espace]. »

Dans le monde stable de la performance et de l'abondance matérielle, aller vite permet aussi de spéculer sur tous les futurs possibles dans la nouvelle philosophie du « long-termisme » : transhumanisme, géo-ingénierie, cyborgs, terraformation sur Mars, etc. Il s'agit avant tout de prolonger, voire d'amplifier, son confort individuel futur sans aucune considération pour la réalité thermodynamique de la planète.

Dans un monde turbulent et en dette écologique, ces perspectives sont délirantes. Rappelons par exemple que nous ne savons toujours pas faire l'agriculture circulaire sur Terre (c'est-à-dire maintenir la production stable de biomasse agricole dans un espace eau-air-sol parfaitement clos), interdisant toute colonisation d'humain sur Mars dans le siècle qui vient, et que la seule terraformation que l'on connaisse, celle de la Terre, se compte en centaines de millions d'années. Il nous faudra bien vivre sur la Terre, avec ses fluctuations.

Le personnel politique et économique est souvent pointé du doigt parce que les objectifs financiers à court terme l'emportent sur les objectifs socio-écologiques dans la durée. Le long-termisme apparaît comme la réponse très maladroite des ultra-performants à cette critique. C'est aussi, et peut-être surtout, une opération financière très rentable, surfant sur la propension de décideurs sans

culture scientifique, ignorant la réalité physique du monde, à privilégier la performance « contre vents et marées ».

Dans le monde de la robustesse, il ne s'agit plus de se prolonger individuellement, en se cryogénisant, en se « bunkerisant » ou en contrôlant toujours plus son environnement. La perspective d'un monde fluctuant s'applique d'abord à soi-même : on accepte surtout de passer le relais. Mieux, le sens de la vie tourne exclusivement autour de l'idée de transmission.

La robustesse implique de mettre en avant la valeur des rencontres, de l'éducation et de la culture, les trois vaisseaux de la transmission. Une grande part de hasard, d'hétérogénéité ou d'incohérence accompagnera ces interactions, comme autant de contre-performances au service de la créativité. La richesse des interactions permettra la prolongation des savoirs et la viabilité du groupe. Alors que la performance ne sert que le confort individuel en excluant les autres, humains comme non-humains, la robustesse fait des liens le levier de l'équilibre et de la survie du groupe.

L'ÉCOLE : SE DÉPASSER AVEC L'AIDE DES AUTRES

Une société qui bascule de la performance vers la robustesse, en inversion totale et orientée vers la transmission, place inévitablement la question de l'éducation au centre. Là encore, un changement de paradigme advient, cette fois dans la pédagogie.

Dans le monde de la performance, l'école était le lieu de la compétition, où efficacité et efficience étaient les préalables nécessaires pour fournir les bras des usines, la chair à canon, les capitaines d'industrie. Cette école-là, faite de « contrôles », de « bons points » ou de « concours » a créé une élite performante, mais aussi des burn-out partagés entre élèves et professeurs. Comment se satisfaire d'une relation si pauvre en interaction, où le travail individuel prime sur le travail collectif, où le savoir s'accumule plus qu'il ne s'intègre, où la reconnaissance se réduit à une note ?

Dans le monde de la robustesse, l'école est principalement un lieu de formation à la coopération. C'est bien la densité et la richesse des interactions entre élèves d'abord, mais aussi entre professeurs et élèves qui permettent aux enfants d'apprendre les « soft skills » du travail en équipe. C'est aussi une école de la robustesse des savoirs, car l'enseignement n'est plus uniquement descendant. Au contraire, ce sont d'abord les élèves qui cherchent eux-mêmes l'information. Cette pédagogie active a des propriétés bien connues, et notamment, la persistance sur le long terme des savoirs. C'est enfin une école où tous les élèves font l'expérience d'un moment de reconnaissance, non pas en recevant une note sur leur devoir, mais en enseignant eux-mêmes leurs découvertes aux autres élèves.

Toutefois cette école de la coopération ne peut pas prétendre à l'exhaustivité des connaissances. Les élèves auront nécessairement des lacunes, étant donné le caractère souple des modes d'enseignement et la quasi absence de programme.

Mais de cette faiblesse naît une force : quand un élève est capable de trouver l'information avec l'aide de ses camarades, il fait aussi passer un test de robustesse à ses connaissances. C'est l'homogénéité du savoir descendant qui crée les *fake news* et les dérives sectaires ; l'hétérogénéité des interactions et la pratique du débat contradictoire stimulent au contraire le regard critique. Les lacunes deviennent dès lors d'excellents stimulants pour se former à la pensée complexe tout au long de sa vie en coopération. Encore une fois, on se construit d'abord sur ses points faibles, parce qu'ils éveillent et incitent aux échanges. Il ne s'agit plus de prétendre à l'exhaustivité des savoirs dans une vision très statique et individualiste de la connaissance. Au contraire, on libère la force des maillons faibles : les lacunes individuelles stimulent l'apprentissage collectif et l'esprit critique. De nouveau, la robustesse alimente l'adaptabilité et la transformabilité, grâce à certaines contre-performances.

Dans l'école de la compétition, on dépassait les autres. Dans l'école de la coopération, on se dépasse avec l'aide des autres. Les exemples inspirants ne manquent pas, de l'école mutuelle (en France, dès 1747), aux écoles Freinet ou Montessori actuelles. Inutile d'ajouter que cette inversion du rapport aux autres s'applique partout, du monde de l'entreprise au monde sportif. Combien de temps faudra-t-il encore attendre avant de voir les premiers Jeux Olympiques sans compétition ?

CONCLUSION

L'inverse de l'ébriété n'est pas la sobriété, c'est la robustesse. Placer la sobriété avant la robustesse, c'est prendre le risque de poursuivre l'injonction de performance sans la questionner, et finalement continuer sur la voie de l'optimisation généralisée du monde. Placer l'agilité avant l'adaptabilité relève du même risque. Le primat donné à la robustesse permet de s'assurer de poser les questions alignées avec le monde fluctuant qui vient. Il s'agit d'une inversion fondamentale et totale de notre civilisation :

– Décision : tester la robustesse des questions, avant de consolider les réponses ;

– Agriculture : ne plus exploiter les écosystèmes pour augmenter la production, mais produire pour nourrir les écosystèmes ;

– Circularité : rendre le gâchis neutre contre l'injonction d'efficience ;

– Propriété : du tout jetable individuel au tout-réparable partagé ;

– Ingénierie : du high-tech fragile et produit par une technocratie distante, au low-tech robuste appréhendable par les citoyens ;

– Créativité : faire de l'innovation un produit de la robustesse, et non un carburant de la performance ;

– Ressources : de la matière pour gagner du temps, au temps pour préserver la matière ;

– Organisation : ne plus éviter les conflits pour son confort individuel, mais construire la robustesse du groupe sur les contradictions internes ;

– Travail : de travailler plus pour gagner plus, à travailler moins pour vivre mieux ;

– Santé : faire du modèle économique un produit de sortie, et non une contrainte d'entrée, grâce à la santé commune ;

– Long terme : ne plus « aller vers » mais « vivre avec » et transmettre ;

– École : de la compétition (dépasser les autres) à la coopération (se dépasser avec l'aide des autres).

Pour finir, la trajectoire de la robustesse est pragmatique, mobilise la diversité des savoirs existants, passés et à venir, s'aligne avec des valeurs et des luttes qui n'ont jamais été si pertinentes aujourd'hui (l'équité, la coopération, la circularité, le respect de son rythme, la valorisation des explorations) et nous relie aux autres Terriens. Face aux constats qui peuvent écraser, et aux limites du développement durable ou de la sobriété, c'est aussi une voie ouverte et stimulante qui démine une éco-anxiété grandissante. Un engagement communicatif, à transmettre.

OLIVIER HAMANT

QUESTIONS

Voici quelques-unes des questions qui m'ont été posées de façon récurrente. Mes réponses, je l'espère, permettront de clarifier et nuancer mon propos.

Pourquoi parler de robustesse et non de résilience ?

La résilience a trois définitions. C'est d'abord la capacité d'un matériau à se déformer et à revenir à sa forme initiale. Cette idée d'élasticité a ensuite été déclinée en psychologie : la capacité à rebondir. Comme le dit Thierry Ribault dans *Contre la résilience*, il s'agit d'une forme de double peine : exiger d'être capable de tomber, et de remonter la pente. Inutile de dire que cette définition très responsabilisante s'aligne parfaitement avec la main invisible du marché, l'absence d'État et le néolibéralisme. Enfin, la résilience dans le champ socio-écologique est la capacité à se maintenir, à s'adapter et à se transformer dans un environnement fluctuant. Cette dernière définition est plus proche de celle de la robustesse, définie comme la capacité à se maintenir stable (sur le court terme) et viable (sur le long terme) malgré les fluctuations. Mais il y a trop d'ambiguïtés dans les différentes facettes de la résilience pour continuer à l'utiliser. La résilience dans son acception psychologique domine actuellement et peut devenir une injonction d'agilité et de consentement, parfaitement alignée avec l'idéologie performante. Il me paraît donc plus opportun de parler de robustesse, que l'on pourrait même opposer à la résilience : la robustesse crée les conditions grâce auxquelles on ne tombe pas. Les marges de manœuvre nécessaires pour cela sont incompatibles avec la recherche d'efficacité, d'efficience ou d'agilité.

La crise climatique est aussi une urgence. Cela demandera bien de la performance ?

La performance est la réponse opérationnelle à l'urgence transitoire, un peu comme la fièvre chez les êtres vivants. Toutefois, nous devrions résister à cette injonction quand la crise est systémique et perdure. C'est justement le cas du dérèglement climatique qui va nous occuper pendant au moins deux siècles.

Face à une crise durable, les êtres vivants ne développent pas de stratégies performantes ; ils augmentent leur robustesse en se diversifiant. Une leçon pour le monde socioéconomique ? Prenons le cas des éoliennes. L'installation rapide d'une multitude d'éoliennes off-shore géantes répond à l'urgence par l'urgence. Toutefois, nous ne répondons pas du tout au risque de tempête maritime extrême ou à la capacité des territoires à gérer une coupure massive de courant. Nous pourrions au contraire promouvoir une décentralisation massive des sources d'énergie pour les rendre robustes, c'est-à-dire distribuer des petites éoliennes amovibles et réparables (avec la formation correspondante) sur tous les habitats, en plus de panneaux solaires ou de la géothermie. La production électrique serait moins importante, mais réellement bas carbone et sa décentralisation en réseau garantirait la viabilité du système en cas de forte turbulence, sans avoir recours à une technocratie distante.

Que fait-on de la productivité, du « Lean management », du zéro stock, de la concurrence libre et non faussée ou encore des KPIs (« Key Performance Indicator »), tous au service de la performance ?

La plupart des écoles de management et de commerce déroulent un catéchisme hérité de la fiction d'un monde stable, en abondance de ressources et en paix. Comme le dit Sandra Lucbert, cette logique est surtout onirique : « Non contradiction, chronologie, principes de réalité n'y ont plus cours. C'est tous les jours la nuit dans le néolibéralisme. »

Alors que nous entrons de plain-pied dans le monde instable, en pénurie de ressource et en paix relative, il est temps de remettre en question ce discours fantastique, extraterrestre et surtout obsolète. Les excès du zéro stock et de la concurrence libre et non faussée sont bien sûr incompatibles avec l'ère pénurique qui arrive. D'ores et déjà, de nombreux entrepreneurs font des stocks, diversifient leurs fournisseurs et leurs activités, voire s'arrangent avec leurs compétiteurs directs quand les fournitures manquent. Les entreprises sont en train de basculer vers des stratégies embryonnaires de robustesse parce qu'elles font déjà face au monde fluctuant.

Pour répondre clairement, il faut tout inverser, c'est-à-dire aller contre le « Lean management », faire des stocks, créer les conditions de la coopération plutôt que s'enferrer dans la compétition, détourner les KPIs en les rendant nettement plus inclusifs des paramètres sociaux et écologiques.

Je rêve d'une école de commerce où l'on apprendrait en quoi la colonisation a été un terrain d'apprentissage de la compétition en la réduisant à son essence

profonde, la violence. En quoi le développement du néolibéralisme dans le monde occidental a été le résultat de l'importation de ces expérimentations violentes à domicile, comme le dit si bien Achille Mbembe dans *Brutalisme*. Une école où l'on apprendrait aussi et surtout les fenêtres historiques de robustesse socio-économiques, entre 1945 et 1948 (la sécurité sociale, les droits de l'Homme, la charte de La Havane, la création de l'UICN), entre 1968 et 1972 (le rapport Meadows, la conférence de Stockholm) et entre 1987 et 1992 (*Le Contrat naturel* de Michel Serres, la *Gouvernance des biens communs* d'Elinor Ostrom, le sommet de Rio et l'*Agenda 21*).

Disons enfin que l'école de la coopération n'a que faire de la productivité, du « Lean management », du zéro stock ou des KPIs : l'objectif commun l'emportant sur les objectifs individuels, c'est d'abord le chemin collectif vers la solution qui compte, et non le raccourci pour y parvenir.

La robustesse est un vieux concept. On parlait déjà de l'importance de la « qualité » dans les formations de management des années 1980. Qu'y a-t-il de vraiment nouveau ici ?

Dans les années 1980, la robustesse ne prenait pas du tout en compte les fluctuations immenses qui nous attendent. Il s'agissait d'une dose cosmétique de robustesse. Par exemple, dans ces années-là, on fabriquait des produits fragiles pour stimuler la surconsommation grâce à l'obsolescence programmée, mais pas trop fragiles quand même pour ne pas souffrir d'un mauvais bouche-à-oreille. La révolution de la robustesse prend acte des fluctuations socio-écologiques en cours et à venir. C'est maintenant la performance qui doit être cantonnée à un rôle cosmétique. Il ne s'agit donc plus de fabriquer et vendre des produits un peu moins fragiles ; les futurs produits devront impérativement être réparables à vie, localement, et si possible par les citoyens eux-mêmes. De même pour les organisations : l'adaptabilité l'emportera sur l'agilité.

Par ailleurs, la robustesse des années 1980 se limitait au cadre de la loi de l'offre et la demande ; elle ignorait le lien à la planète et au vivant. La civilisation de la robustesse en construction s'aligne avec la loi de la vie, c'est-à-dire la loi des besoins et des ressources, en tenant compte des limites planétaires, des fluctuations écologiques et des pénuries matérielles. La robustesse d'un projet d'entreprise, d'une association ou d'une collectivité territoriale ne peut plus ignorer la composante environnementale. La santé commune discutée plus haut donne une méthode pour faire ce lien, en inversant la place du modèle économique. Un manifeste sur ce sujet, porté par l'Institut Michel-Serres, est d'ailleurs disponible aux Éditions Utopia.

La robustesse peut-elle être récupérée par la mouvance néolibérale ?

Oui, bien sûr, si le focus porte sur la stabilité en oubliant les fluctuations. Alors prenons soin de souligner de nouveau que la robustesse se construit nécessairement sur les fluctuations et contre l'optimisation, et qu'il est impossible

d'être à la fois très performant et très robuste. La robustesse s'oppose au néolibéralisme, entièrement, viscéralement.

Je suis convaincu par la robustesse à titre personnel, mais mes investisseurs me demandent de la performance, mes clients me demandent des prix bas et des délais courts, mes électeurs, de l'efficacité. Comment faire ?

Pour les investisseurs, la robustesse appelle un mot-clé : le risque. Un projet qui mise d'abord sur la performance est forcément très canalisé. Dans un monde fluctuant et imprévisible, c'est bien trop risqué. Tout investisseur digne de ce nom peut le comprendre, une fois expliqué le niveau de fluctuation à venir. Il ne s'agit pas de manier la peur du risque ; au contraire, il s'agit de réenchanter le risque en construisant un modèle économique et financier dessus. Inutile de déclarer « la fin de l'abondance » si la stratégie retenue entretient la pénurie sociale et écologique ; il va falloir construire la robustesse sur l'abondance des interactions, pour répondre aux carences et aux fluctuations à venir.

Pour ce qui est du client impatient, capricieux ou contraint financièrement, le monde fluctuant va aussi nécessairement modifier sa posture. Dans un monde fluctuant, il devra et saura patienter. En effet, quand les ressources manquent, il n'a pas d'autres choix que d'attendre. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé pendant la crise sanitaire, où les délais pour acquérir certains biens de consommation sont parfois passés d'un mois à un an. Le tout-reconditionnable et le tout-réparable donneront aussi l'occasion de répondre de façon plus active et créative aux pénuries.

La fin de l'abondance matérielle aura certainement des vertus pédagogiques. Pour l'électeur, la coopération locale dans l'association ou l'entreprise – le premier kilomètre de la démocratie – sera une clé essentielle pour recréer une mobilisation politique constructive, en bottom-up, loin de l'injonction d'efficacité en top-down. Elle pourrait redonner du sens au vote.

Contrairement à la sobriété, souvent mise en avant par ceux qui peuvent assez facilement réduire leur train de vie, la robustesse est aussi engageante pour les plus pauvres. Durer mobilise certainement plus que réduire. À long terme, le salaire à vie, encore à débattre et à construire, pourrait enfin lever la contrainte financière en donnant à chacun un revenu hétérogène mais toujours digne.

Dans un monde fluctuant, les décideurs et les entrepreneurs ne sont pas les seuls à changer, c'est toute la société qui bascule. Investisseurs, clients et électeurs privilégieront eux aussi la robustesse, inévitablement.

Si je pars le premier sur le chemin de la robustesse, je vais me faire manger tout cru par mes concurrents. La réglementation actuelle privilégie le contrôle et l'optimisation, et ne m'incite pas non plus à aller vers la robustesse.

La robustesse implique nécessairement une démarche située et plurielle, construite localement, et alignée sur les fluctuations globales. En pratique, le basculement vers la robustesse requiert des investissements en temps, en

ressources humaines et en finance. On ne peut pas basculer quand on est à quinze jours de la cessation de paiements. C'est trop tard. La robustesse se met en place progressivement, quand on a encore des marges de manœuvre. Il est donc important de la lancer sans dogmatisme (pour pouvoir survivre dans un monde où la compétitivité domine encore) et avec courage (car la trajectoire vers la robustesse est inéluctable). Trouver cet équilibre devrait être la nouvelle fonction première des décideurs.

Si la réglementation, encore souvent liée au monde du contrôle et de la performance, gêne le développement de la robustesse, alors il faut envisager d'être non pas hors la loi, mais devant la loi. C'est-à-dire développer des projets pilotes, comme autant de preuves de principes où écologie et économie sont réconciliées. L'exemple de la première régie municipale agricole à Mouans-Sartoux, où la ville produit les aliments de ses écoles localement, en est un parfait exemple. Il a bien fallu devancer les réglementations sanitaires dans ce cas, et la loi nationale a suivi. Il s'agit d'une nouvelle inversion : il ne faut pas attendre de la loi qu'elle autorise les stratégies de robustesse ; ce sont les initiatives locales robustes qui changeront la loi.

Qui porte l'idée de robustesse en politique ? Pourquoi n'en parle-t-on pas plus ?

L'éclairage scientifique a peu d'impact en politique. Par exemple, les dérogations pour le maintien des pesticides ou soutenant l'investissement dans le secteur des énergies fossiles sont souvent présentées comme du pragmatisme économique. En réalité, il s'agit le plus souvent d'une paresseuse érosion des objectifs où, au lieu de changer les pratiques, on réduit l'ambition des cibles à atteindre. Pragmatique sur plusieurs fronts – économique, écologique et scientifique – la robustesse demandera certainement un effort intellectuel et du courage politique.

Une proposition : les gouvernements et autres organes de décisions pourraient développer des protocoles pour endosser formellement les conclusions scientifiques, comme cela est fait au sein du GIEC par exemple. Cela permettrait au moins d'ajouter une prise de Terre au fil des décisions politiques.

La robustesse, c'est un peu la stratégie du village. Elle ne peut pas s'appliquer à des grandes échelles, que ce soit des grands pays ou des grandes entreprises.

Si la relocalisation est en effet un élément clé indispensable de robustesse, elle n'est pas incompatible avec des grandes structures ou des grandes organisations. La biologie le démontre d'ailleurs : les êtres vivants sont tous basés sur un élément modulaire robuste, la cellule, et ils peuvent atteindre toutes les tailles, de la bactérie à la baleine. La robustesse est bien incompatible avec la croissance pyramidale si fragile, mais elle n'empêche pas l'agrandissement ; au contraire, elle l'autorise grâce aux interactions entre petites structures distribuées. Pour l'illustrer dans le monde social, on trouve l'exemple de Buurtzorg, une coopérative de soins, fondée sur des équipes de douze infirmiers et infirmières, en auto-gouvernance. Aujourd'hui Buurtzorg regroupe plus de 10 000 personnes, grâce à

cette structure modulaire.

La décentralisation et la relocalisation dans le cadre de la robustesse n'impliquent pas non plus un repli sur soi ou un quelconque survivalisme (enfermé d'ailleurs dans une autre forme de performance : la radicalité). C'est au contraire en relocalisant qu'on va stimuler la coopération et son apprentissage. La robustesse requiert la densité et la diversité des interactions, c'est-à-dire le contraire du repli individualiste.

Enfin, la décentralisation n'implique pas un désengagement des structures étatiques. Comme l'a montré l'économiste et prix Nobel Elinor Ostrom dans *La Gouvernance des biens communs*, les structures coopératives locales maintiennent leur modèle économique et leurs ressources seulement si elles sont reconnues par une entité extérieure. Le rôle de l'État, dans le monde de la robustesse, est crucial : il ne dicte plus un agenda en top-down, mais reconnaît, stimule et met en réseau les différentes initiatives locales.

La robustesse n'est donc pas incompatible avec des grandes structures ou des grandes organisations. Une autre inversion d'ailleurs : la mondialisation performante a fait du globe un petit village par hypercentralisation ; au contraire, la décentralisation robuste rend au monde sa grandeur.

Nous manquons de main-d 'œuvre aujourd'hui. Avec la robustesse, ne va-t-on pas aggraver le problème en stimulant la paresse ou le désengagement ?

C'est bien plutôt la performance qui génère la pénurie de main-d'œuvre, notamment en créant les conditions du burn-out et du désengagement. Cette crise des emplois est causée par plusieurs facteurs dont le manque d'alignement des missions avec le monde actuel (les « bullshit jobs »), les gains de productivité (qui dans un effet rebond typique créent surtout de la fatigue, du travail moins bien fait et donc moins attractif), et la promesse perdue d'un épanouissement par le travail.

Aujourd'hui, les néorecrutés, qui sont conscients du caractère systémique du chômage depuis 40 ans, ne désirent plus nécessairement la meilleure rémunération, un contrat de travail à durée indéterminée ou encore la montée progressive des échelons au sein de la même « boîte ». Ils veulent surtout s'épanouir dans et en dehors du travail, tout en ayant un sentiment de sécurité. Cela passe par l'emploi en CDD dans plusieurs entreprises en parallèle (le mouvement des « slashers »), ou par le refus de certaines missions contraires à des valeurs profondes. Les démissions médiatiques des élèves en école d'ingénieurs montrent que ce tournant advient désormais en amont du premier emploi.

Si la perspective d'un salaire à vie peut faire craindre une désertion de certains métiers, c'est une excellente nouvelle quand il s'agit de professions toxiques pour la société ou les écosystèmes. Pour ce qui est des autres emplois, recruter un employé qui a la sécurité d'un salaire à vie est la garantie d'un investissement sincère, d'une réelle envie de se former et contribuer à l'effort collectif, loin de la seule motivation de survie personnelle. Les quelques expériences où une forme moins évoluée de salaire à vie – le revenu universel – a été testé montre que la

création d'entreprise a été stimulée, et la santé des citoyens s'est améliorée. Si le revenu universel présente plusieurs défauts par rapport au salaire à vie (notamment, le risque de revenir au salaire à la tâche), ces quelques exemples démontrent qu'un salaire garanti ne déclenche pas une épidémie de paresse, bien au contraire.

Rien dans ce que je vois dans mon entourage me fait dire que nous avons quitté le monde de la performance. S'agit-il réellement d'un basculement en cours ?

La différence entre une évolution progressive et un bascu lement est la présence… d'un point de bascule, par définition Par conséquent, un basculement, en passant du mode « Off » à « On », est nettement moins facile à détecter qu'une transition en évolution progressive. En particulier, il a été montré, sur la base des révolutions du XX^{e} siècle, qu'il suffit d'avoir 3,5 % de manifestants dans la rue pour qu'un changement de régime advienne. Le basculement sociétal ne suit pas une dynamique linéaire. Il en va de même pour le tournant de la robustesse : les signaux faibles évoqués dans cet essai sont autant d'indicateurs d'une société au seuil du basculement.

Quelles sont vos sources ? Comment en savoir plus ?

L'exclusion réciproque entre performance et robustesse est largement documentée dans la littérature scientifique. Je vous renvoie par exemple aux écrits de Robert Ulanowicz qui a validé cette théorie en étudiant les écosystèmes, ou Elinor Ostrom qui arrive en creux à la même conclusion dans les systèmes sociaux dans *La Gouvernance des biens communs*. De nombreuses recherches en cybernétique et systémique prédatent ces conclusions socio-écologiques (théorie de la viabilité de Jean-Pierre Aubin, approche probabiliste de la communication de Claude Shannon, principes d'auto-organisation de Henri Atlan). Les militaires enfin sont des professionnels du monde fluctuant et ont généralement une excellente maîtrise de l'équilibre à trouver entre performance et robustesse.

GALLIMARD

5, rue Gaston-Gallimard, 75328 Paris cedex 07
www.gallimard.fr

Directeur de la publication : **Antoine Gallimard**
Direction éditoriale : **Alban Cerisier**
alban.cerisier@gallimard.fr

tracts.gallimard.fr

© ÉDITIONS GALLIMARD, 2023. Pour l'édition papier.
© *Éditions Gallimard, 2023.* Pour l'édition numérique.

TRACTS

La nature menacée devient menaçante : notre excès de contrôle nous a fait perdre le contrôle. Il va maintenant falloir vivre dans un monde fluctuant, c'est-à-dire inventer la civilisation de la robustesse, contre la performance.
OLIVIER HAMANT

Face aux bouleversements du monde en cours et à venir, le développement durable, entre géo-ingénierie contreproductive et tout-électrique mal pensé, crée de nombreux futurs obsolètes. Émergent alors les contre-modèles de la décroissance et de la sobriété heureuse, nettement mieux alignés avec le monde qui vient. Mais la frugalité peut-elle réellement mobiliser ? Ne risque-t-elle pas elle aussi de se réduire à d'autres formes d'optimisation ? Et si, pour être sobre et durable, il fallait d'abord questionner une valeur nettement plus profonde : l'efficacité. Le monde très fluctuant qui vient appelle un changement de civilisation. Ce chemin demande surtout de valoriser nos points faibles et d'inverser toutes les recettes.

OLIVIER HAMANT, CHERCHEUR INRAE À L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LYON, DIRECTEUR DE L'INSTITUT MICHEL-SERRES, EST BIOLOGISTE ET AUTEUR DE *LA TROISIÈME VOIE DU VIVANT* (ODILE JACOB).

AOÛT 2023

Cette édition électronique du livre *Antidote au culte de la performance* d'Olivier Hamant a été réalisée le 17 août 2023 par les Éditions Gallimard.
Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage (ISBN : 9782073047342 - Numéro d'édition : 618758).
Code produit : Q02105 - ISBN : 9782073047366 - Numéro d'édition : 618760

Ce livre numérique a été converti initialement au format EPUB par Isako www.isako.com à partir de l'édition papier du même ouvrage.

Table des matières

Couverture

Avant-propos

Le dérèglement socio-écologique n'est plus une prédiction...

HALTE À LA PERFORMANCE

AUTOJUSTIFICATION

RÉDUCTIONNISME

EFFETS REBONDS

DESTRUCTION SOCIALE

ALIÉNATION

TECHNOCRATIE

GUERRES

DESTRUCTION DES ÉCOSYSTÈMES

LES IMPASSES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'ADAPTATION : UN FUTUR OBSOLÈTE

LE JEU DE CLÉS DU VIVANT

LE VIVANT, UN SYSTÈME ROBUSTE

HABITER LE MONDE FLUCTUANT

LA ROBUSTESSE AVANT LA SOBRIÉTÉ

TROUVER LES QUESTIONS D'ABORD

PRODUIRE POUR NOURRIR LES ÉCOSYSTÈMES

LA CIRCULARITÉ AVANT L'EFFICIENCE

UNE ÉCONOMIE DE L'USAGE CONTRE LA PROPRIÉTÉ

LE LOW-TECH CITOYEN

INNOVER CONTRE LA PERFORMANCE

RECARBONER L'ÉCONOMIE

FAIRE COMMUN : RELIER GRÂCE AUX CONTRADICTIONS

TRAVAILLER MOINS POUR VIVRE MIEUX
LA SANTÉ COMMUNE COMME LEVIER ÉCONOMIQUE
DEVANCER LE LONG TERME
L'ÉCOLE : SE DÉPASSER AVEC L'AIDE DES AUTRES
CONCLUSION
QUESTIONS
Copyright
Présentation
Achevé de numériser